

### Die Wiederentdeckung der Neuen Welt: spanische und lateinamerikanische Unternehmenskultur in Interaktion

Peña, Jorge; Montiel Alafont, Francisco Javier

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Peña, J., & Montiel Alafont, F. J. (2004). Die Wiederentdeckung der Neuen Welt: spanische und lateinamerikanische Unternehmenskultur in Interaktion. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 3(7), 1-17. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454339>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## **Die Wiederentdeckung der Neuen Welt – Spanische und lateinamerikanische Unternehmenskultur in Interaktion\***

*Jorge Peña und Francisco Javier Montiel*

### **Abstract**

The Rediscovery of the New World – Spanish and Latin American Business Culture in Interaction. Myth or reality? For many decades, Spain has been considered a bridgehead to the emerging markets of Latin America. Since the middle of the 1990's, when large Spanish corporations established themselves on the new continent, the idea of a *new discovery* has grown. This article therefore will examine whether the success of foreign companies in Latin America is primarily a Spanish phenomenon, determined by the common cultural roots of Spain and Latin America and consequently by a similar communicative style. In other words, is there a high synergy potential, which is responsible for the Spanish successes in the New World and if so, how can this best be described? Or, alternatively, can this Spanish business success simply be understood as the result of intelligent strategies and accurate market analysis?

### **1 Einleitung**

Spanien ist der Schlüssel zu lateinamerikanischen Märkten - diese Aussage ist in verschiedenen Formulierungen in jedem Länderprofil, in jedem Text zu lesen, der sich mit Spanien als Wirtschaftsstandort beschäftigt, sei es ein praktisch orientierter Bericht, wie etwa die Broschüre für Geschäfte in Spanien des ICEX<sup>1</sup>:

„Los lazos (económicos, culturales, políticos) con Latinoamérica y el norte de África, y las ventajas de utilizar España como puerta de entrada en aquellos países son dignos de mención“<sup>2</sup>,

oder wissenschaftliche Arbeiten, wie im Fall von Casilda (2002):

---

\* Erscheint auch in Janich, Nina (Hrsg.) (vorauss. 2004): *Unternehmenskultur in der Diskussion. Beiträge zwischen Theorie und Praxis*, Wiesbaden (Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation 6).

<sup>1</sup> ICEX: Instituto de Comercio Exterior; spanisches Aussenhandelsinstitut.

<sup>2</sup> *Guía de negocios en España*, ICEX (2003): 19. Dieser Artikel konzentriert sich auf die spanisch-lateinamerikanische Interaktion; die Beziehungen zwischen Spanien und Nordafrika würden an sich eine eigene Arbeit in Anspruch nehmen.

---

„(...) en esta larga lista de razones que llevan a las empresas españolas hacia estos mercados, no puedo dejar de insistir, en el idioma y los lazos culturales que confieren una «proximidad psico-social» determinante para el buen entendimiento humano y empresarial“<sup>3</sup>.

Die Idee ist tatsächlich so oft und so lange schon wiederholt worden, dass sie ein Gemeinplatz geworden ist. Über ihre Wahrheit oder mögliche Gründe wird jedoch nicht reflektiert; ihre Gültigkeit wird nie überprüft. Letztendlich setzt solche eine Behauptung die Überzeugung voraus, dass zwischen der spanischen Kultur und den lateinamerikanischen Kulturen ein wesentliches Synergiepotenzial im wirtschaftlichen Bereich besteht. Fundament dieser Vorstellung ist bis dato aber keine sachliche Begründung, sondern vielmehr eine Selbstverständlichkeit a priori.

Vorliegender Artikel ist ein erster Schritt, um dieses Szenario neu – und operativer – zu gestalten. Dazu ist es nötig, die Hypothese zunächst in Frage zu stellen, daran anschließend sollen die Grundlagen sowie die Grenzen der spanisch-lateinamerikanischen Synergie beschrieben, gleichzeitig aber auch mögliche Grauzonen der Interaktion identifiziert werden. Darunter sind Konstellationen zu verstehen, deren Auswirkungen nur schwer vorhersehbar erscheinen, sofern Synergie in Anlehnung an Bolten (2001) als ungesteuerter, selbstorganisierter Prozess beschrieben wird:

„Eine vollständige Erklärbarkeit ist gerade wegen der «Unsichtbarkeit» des selbstorganisatorischen Ordnungsprinzips nicht zu erreichen. Dies gilt erst recht in Hinblick auf die Prognostizierbarkeit spezifischer Formen von Selbstorganisation in komplexen Systemen: Sie ist nicht möglich, und man kann allenfalls tendenziell Aussagen über mögliche Verläufe solcher Prozesse machen“<sup>4</sup>.

Die gewonnenen Erkenntnisse können letztendlich als Grundlage dienen, auf der neue zielgerichtete Hypothesen gebildet werden können.

Die Formulierung der Ziele dieser Arbeit lässt klar erkennen, dass es sich um eine Pilotforschung handelt. Aufgrund ihres prospektiven Charakters sind große statistische Untersuchungen wenig zielführend, vielmehr kann die Arbeit von Fallstudien aus der Literatur und aus der Presse oder von Expertengesprächen profitieren. Es handelt sich also nicht um eine quantitative Analyse.

---

<sup>3</sup> Casilda (2002): 259. In welchem Sinne diese *psycho-soziale Nähe* verstanden werden soll, die der Autor selbst in Anführungszeichen setzt, wird von ihm nicht erörtert.

<sup>4</sup> Bolten (2001): 73.

---

Der beobachtete Zeitraum beschränkt sich auf ein Jahrzehnt<sup>5</sup>. Diese vereinfachte Methodik erscheint vollkommen ausreichend für das Ziel dieser Pilotstudie. Sicherlich ist es ratsam, die allgemeine Gültigkeit einzelner Befunde zu relativieren.

## **2 Grundlagen und Grenzen der spanisch-lateinamerikanischen Synergie**

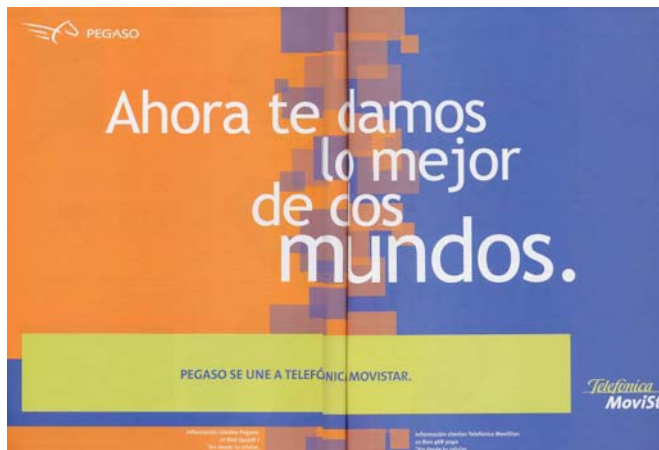
### **2.1 Grundlagen der spanisch-lateinamerikanischen Synergie**

Die gemeinsame Geschichte Spaniens und Lateinamerikas ist bis heute ein umstrittenes Thema. Obwohl der Tag der Entdeckung Amerikas (12. Oktober) in Spanien und Lateinamerika als Feiertag begangen wird, ist dessen Wahrnehmung oft anders als man erwarten würde. Auf die Identität Lateinamerikas hat dieses Ereignis noch immer Einfluss, was man z.B. in der aktuellen Werbung beobachten kann. Sie ist gleichermaßen ein Anlass für die Suche nach gemeinsamen Wurzeln zwischen Spanien und Lateinamerika sowie eine neue Interpretation einer gemeinsamen Zukunft.

Der Hispanismus, eine politische und philosophische Strömung, die sich in Spanien und Lateinamerika zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt hatte, war vor allem ein politisches

Bekenntnis zum Katholizismus, z.T. gegen die Werte der Aufklärung und v.a. gegen die USA, die als „gottlose“ Weltmacht eine Bedrohung gegen die „wahre“ Identität Lateinamerikas darstellte.

„Contra un indigenismo romántico y marxista, contra un panamericanismo imperialista y sin alma, cabe pues oponer la confiada afirmación del patrimonio hispano-americano (...)“<sup>6</sup>.



„Jetzt geben wir dir das Beste aus zwei Welten“. Kampagne der Fusion Pegaso-MoviStar *Vuelo* (Mexiko), 04.2003, S. 60-61.

---

<sup>5</sup> Die 90er Jahre des 20. Jahrhunderts. In diesen 10 Jahren hat die größte Expansion in der Geschichte spanischer Unternehmen in Lateinamerika stattgefunden.

<sup>6</sup> Eyzaguirre (1939): 18.

---

Obwohl der Hispanismus nur eine Strömung unter vielen ist, welche die Identität Lateinamerikas beeinflusst haben<sup>7</sup>, kann man anhand des folgenden Zitats deutlich ablesen, dass er bis heute nicht in Vergessenheit geraten ist.

„(...) y aprovechando sin duda las evidentes sinergias culturales, de un „ensalzamiento“ de la imagen de España como país hermano y socio, otorgándole una posición preferencial en el proceso de decisión de colaboración y asociación por parte de empresas e instituciones iberoamericanas, en detrimento de terceros países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania o Japón“<sup>8</sup>.

Eine weitere Grundlage für die Synergie zwischen Spanien und Lateinamerika ist zweifellos die Sprache, allerdings gilt dies nur in begrenztem Maße. Die gemeinsame Sprache könnte beim Technologietransfer und bei der Einführung neuer Standards nach der Übernahme einiger lateinamerikanischer Firmen durch spanische Unternehmen eine gewisse Rolle gespielt haben, aber bei der Erzeugung eines einheitlichen Images, einer Werbesprache oder von Werbebotschaften hat die gemeinsame Sprache nicht ausgereicht. Dafür sind die Unterschiede zwischen Lateinamerika und Spanien und innerhalb Lateinamerikas zu groß<sup>9</sup>. Lateinamerika ist auf keinen Fall ein einheitlicher regionaler Wirtschaftsraum, sondern einzelne Länder fungieren als lokale Märkte.

## **2.2 Grenzen der spanisch-lateinamerikanischen Synergie**

Neben der Sprache ist auch die Religion ein wichtiger Faktor des gemeinsamen Kulturerbes von Spanien und Lateinamerika. Trotz wachsender Säkularisierung der spanischen und lateinamerikanischen Gesellschaften prägt der Katholizismus die Wirtschaftsethik Spaniens und Lateinamerikas. So ist beispielsweise zu beobachten, dass in nordeuropäischen bzw. protestantischen Ländern viele Unternehmen Informationen über ihre Aktienkurse oder die Rentabilität des Unternehmens frei zugänglich machen. In südlichen katholischen Ländern wird hingegen mehr Platz für Themen wie soziale Verantwortung des Unternehmens und familiäre Belange der Mitarbeiter eingeräumt.

---

<sup>7</sup> Jorge Larraín (2001) nennt folgende Strömungen als Bestandteil der politischen Identität Lateinamerikas: Indigenismus, Hispanismus, Katholizismus und Mestizismus.

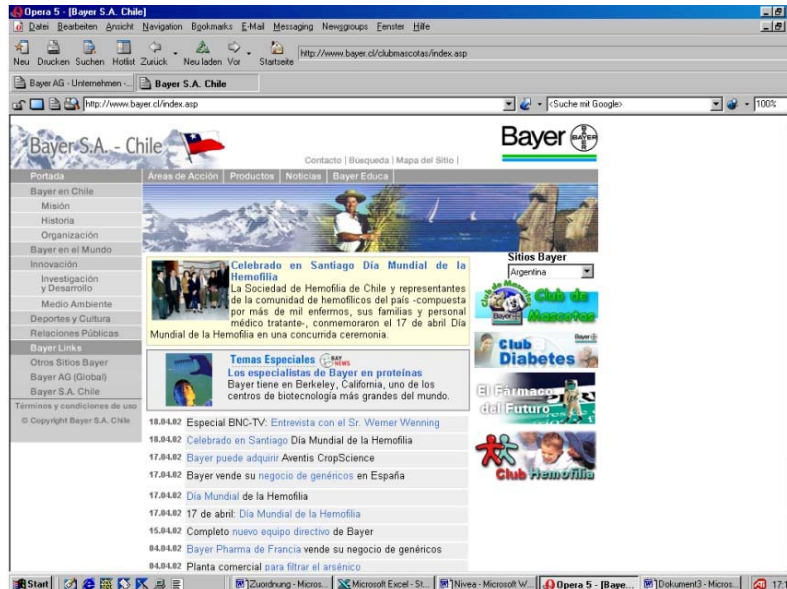
<sup>8</sup> Esquinas (2000).

<sup>9</sup> Beispielsweise ist es in Lateinamerika in einigen Regionen auf Grund verschiedener sprachlicher und kultureller Traditionen von Indianern und Einwanderern schwierig, eine gemeinsame Verständigungsebene zu finden. Viele Nahrungsmittel werden in Lateinamerika noch mit ihren indianischen Namen bezeichnet und viele technische Bezeichnungen hängen noch eng mit der Einwanderungsgruppe zusammen, die sich in den Ländern jeweils zuerst niedergelassen hat.

---

Als Beispiel für den unterschiedlichen Grad der Säkularisierung sei auf die Web-Seiten der Firma *Bayer* verwiesen. In den USA oder Deutschland werden Informationen über den Aktienkurs der Firma *online* freigegeben. In Spanien sind diese Informationen in einem unauffälligen Untermenü abrufbar und in Lateinamerika sind sie nicht verfügbar. Es kann davon aus-

gegangen werden, dass es ein natürliches Interesse am Thema Aktienkurse und Rentabilität gibt, denn nicht umsonst berichten die Zeitungen in der Region auch über verschiedene Aktienindizes der Welt. Aber die Konzerne in Lateinamerika berichten auf ihren Web-Seiten nicht darüber.



Zugeständnisse im Bereich der nationalen Symbole: *Bayer S.A. Chile*, chilenische Fahne, Bauer, Anden, usw. Keine Information über wirtschaftliche Fakten, aber doch über soziales Engagement. [www.bayer.cl](http://www.bayer.cl), August, 2003.

Der Nationalismus in Lateinamerika stellt wahrscheinlich das bedeutendste Hindernis für die Ausbreitung von Firmen und Markennamen in der Region dar. So ist beispielsweise zu beobachten, dass deutsche Unternehmen, die noch vor den spanischen Unternehmen in Lateinamerika präsent waren, viele Zugeständnisse im Bereich der nationalen Symbole Lateinamerikas in Kauf nehmen mussten. So integrierte zum Beispiel der deutsche Chemiekonzern *Bayer*, der Werke in fast allen Ländern Lateinamerikas unterhält, in den regionalen Web-Seiten jeweils nationale Symbole des entsprechenden Landes. In keiner anderen Region, wo *Bayer* tätig ist, zeigte der Konzern so viel Verständnis für die nationalen Besonderheiten wie in Lateinamerika.

Wie deutsche Firmen sahen sich später auch spanische Unternehmen dem Problem des Nationalismus in Lateinamerika gegenüber, wie das folgende Beispiel einer spanischen Niederlassung in Chile zeigt:

„Para llegar a los nuevos mercados elaboramos una estrategia que no descuidó ningún detalle: Al principio pensamos llamar al producto *Jamones Hispano Chilenos*, pero una de las ideas es entrar en América Latina y preferimos ponerle *Compañía Andina de jamones*, que es un nombre más genérico (...)”<sup>10</sup>.

Der Namenswechsel hatte in diesem Fall viele Vorteile, denn weder der spanische noch der chilenische Vorschlag hat sich durchgesetzt. Der neue Name bietet zudem die Möglichkeit, dass sich fast jedes Land Lateinamerikas damit identifizieren kann. Dies erleichtert die Einführung der Produkte erheblich.

Schwierigkeiten mit der Herkunft von Investitionen oder Waren haben jedoch nicht nur europäische Unternehmen, auch die Lateinamerikaner unter einander zeigen wenig Toleranz gegenüber den Produkten oder Dienstleistungen aus „Bruderländern“<sup>11</sup>, wie der Fall des Bieres *Quilmes*<sup>12</sup> in Chile oder der chilenischen Fluggesellschaft *Lan Chile* und ihrer Niederlassungen in der Region belegen. Aus strategischen Gründen übernimmt die Airline jeweils den Namen des Landes, in dem sie operiert, nämlich Lan Peru, Lan Ecuador, usw. Was auf der Seite der Marketingstrategie funktioniert hat, nämlich die „Akzeptanz“, hat auf der Seite des operativen Geschäfts der Flugzeugflotte erhebliche Probleme gebracht. Ein Flugzeug mit dem Namen Lan Peru kann kein Flugzeug mit dem Namen Lan Chile ersetzen.

### **3 Der Umgang mit dem Unterschied: die Grauzone**

#### **3.1 Erfolg und Misserfolg**

Die Geschichte des spanischen Engagements in Lateinamerika ist auf der einen Seite die Geschichte eines erzwungenen Engagements - einer Notsituation. Auf der anderen Seite ist es auch die Geschichte einer gelungenen Ergänzung, als ob eine unsichtbare Hand alles zu einem virtuellen Kreis geführt hätte.

---

<sup>10</sup> „Españoles degustarán jamón serrano chileno”, *Las Últimas Noticias*, 18.01.2004.

<sup>11</sup> So bezeichnen sie sich selbst: *países hermanos*.

<sup>12</sup> Das Bier Quilmes aus Argentinien, auf dessen Etikett die argentinische Flagge zu sehen ist, hatte in Chile keine Chance. Erfolgreich war hingegen das mexikanische Bier Corona, das konsequent jede folkloristische Assoziation vermeidet.

**Die meist genannten Gründe für spanische Investitionen in Lateinamerika**

- Demographische Projektionen: Im Jahr 2050 dürfte Spanien 800.000 Einwohner mehr haben als im Jahr 2001. Lateinamerika erwartet hingegen einen Bevölkerungszuwachs von 200.000.000 Einwohnern.
- Wachstumspotenziale: Während in Spanien 95 bis 98% der Bevölkerung Zugang zum Bankenservice haben, verfügen in Lateinamerika nur 30 bis 35% der Bevölkerung über Zugang zu diesen Dienstleistungen. Dies verspricht eine erhebliche Wachstumsrate im Bankgeschäft, die auch für andere Branchen prognostiziert wird.
- Ergänzendes Wirtschaftszyklus: Häufig befindet sich die lateinamerikanische Wirtschaft in der selben Periode in einem Aufschwung, in der die spanische stagniert.
- Hervorragende Managementexpertisen: Spanische Manager haben bei der Sanierung der spanischen Unternehmen in der Zeit des Beitritts zur EG hervorragendes Know-how gewonnen. Das kann vorteilhaft bei der Privatisierung der lateinamerikanischen Unternehmen sein.
- Auf Grund ihrer Erfahrung können spanische Manager die ökonomische Lage Lateinamerikas besser einschätzen als Manager anderer europäischen Länder. Die Makroökonomie Lateinamerikas in den 90er Jahren ist etwa mit jener Spaniens vor 10 bis 15 Jahren vergleichbar.

Casilda (2002): 240-243.

„(...) Los países de América Latina se configuraron como un excelente destino para los capitales españoles, ayudados por un clima económico internacional favorable, y sin olvidar la ventaja derivada de una comunidad cultural compartida”<sup>13</sup>.

Historisch gesehen begann das spanische Engagement in Lateinamerika Ende der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, kurz nachdem Spanien in die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EG) eingetreten war (1986).

Die Integration in die EG markierte einen Wendepunkt in der spanischen Wirtschaftsgeschichte. Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre zeigte sich auf dem internationalen Parkett eine neue Wirtschaftsperiode des globalen Wettbewerbs mit zunehmenden ökonomischen und sozialen Interdependenzen.

---

<sup>13</sup> Casilda (2002): 240.



In dem neuen Szenario war es für die spanischen Unternehmen unmöglich, diesem Prozess zu entkommen und nur für ihren geschützten Binnenmarkt zu arbeiten. Die spanischen Unternehmen waren gezwungen, sich zu internationalisieren. Dabei kamen ihnen die gleichzeitige Liberalisierung und Privatisierung der lateinamerikanischen Märkte entgegen.

**Die meist genannten Gründen des spanischen Engagements in Lateinamerika**

- Niedrige kulturelle Distanz: Es wird vermutet, dass aufgrund der gemeinsamen Sprache und des Kulturerbes weniger Expatriates als in anderen Fällen nötig wären.
- Der Vorteil der gemeinsamen Sprache, der die Einführung neuer Technologien oder Standards aus den spanischen Mutterkonzernen reibungslos beschleunigen könnte.

Casilda (2002): 240-243.

Der Kauf lateinamerikanischer Firmen war hinsichtlich ihres potenziellen Nutzens eine günstige Investition, denn damit gewannen die spanischen Firmen v.a. an Börsenwert und konnten damit feindliche Übernahmen durch andere Konkurrenten verhindern. Die Internationalisierung war für das Überleben der spanischen Unternehmen wichtig.

Als entscheidende „außerökonomische“ Gründe für die Ansiedlung spanischer Unternehmen in Lateinamerika werden sprachliche Bedingungen genannt.

„(...) se privilegió trabajar con España por tres motivos. Primero porque los pequeños y medianos empresarios, tanto chilenos como españoles, no suelen hablar idiomas. Segundo, porque dentro de los países que están buscando oportunidades para invertir en el exterior, España es uno de los que ostenta políticas gubernamentales y económicas más aperturistas. Y tercero, porque el sector del plástico hispano está perdiendo cuotas de mercado al interior de España, lo que le obliga a encontrar nuevos espacios de crecimiento fuera del viejo continente”<sup>14</sup>.

Auf beiden Seiten des Atlantiks ist dasselbe Urteil zu finden: *zur Zusammenarbeit verdammt*. Häufig ist auch die Argumentation die gleiche: mangelnde Kompetenz in Fremdsprachen und konjunkturelle Chancen: sie brauchen uns und wir brauchen sie. Bald sollte jedoch das böse Erwachen kommen - oder war es der schnelle Verfall eines Mythos über den angeblichen Heimvorteil der spanischen Unternehmen in Lateinamerika? Auf der einen Seite versprochen die Spanier gekommen zu sein, um zu bleiben. Auf der anderen Seite freuten sich die Lateinamerikaner, einen Partner gefunden zu haben, der mehr Verständnis für die Region zeigte.

---

<sup>14</sup> „El Plástico tira p`arriba”, *El Sur*, Concepción, Chile. 02.06.2002.

Wie leicht der Schein trügen kann, zeigt z.B. die rapide Veränderung des Images der spanischen Unternehmen und Manager in Peru, das sich in einem Ranking der Wahrnehmung ausländischer Firmen und Manager innerhalb von 14 Jahren vom ersten auf den letzten Platz verschlechterte<sup>15</sup>. Die Unzufriedenheit mit den Spaniern zeigt sich im Bereich der Finanzpolitik und mangelnder Risikobereitschaft bei der Sanierung von übernommenen Konzernen. Es ist sogar die Rede von mangelnder Transparenz und Opportunismus<sup>16</sup>. Den Spaniern wird oft vorgeworfen, die Sanierung der von ihnen erworbenen Tochterunternehmen nur unzureichend vorangetrieben und vom Niedergang der einheimischen Produktion zugunsten des Absatzes eigener Waren und Dienstleistungen profitiert zu haben. Dies hat in der lateinamerikanischen Öffentlichkeit zum schlechten Ruf der „Wiedereroberung“ geführt. Von einem angeblichen Heimvorteil der Spanier in Lateinamerika kann kaum mehr die Rede sein.

### **3.2 Managementstil**

Ein markantes Merkmal der spanischen Expansion in Lateinamerika ist aus strategischer Sicht ohne Zweifel die Suche nach regionalen Partnern. Lediglich 5% der gesamten Investitionen in den 90er Jahren waren für den Aufbau von Tochterunternehmen bestimmt<sup>17</sup>. Hier scheinen die spanischen Unternehmen anders zu agieren als die amerikanischen, die sich laut Casilda (2002) überwiegend dafür entscheiden, die Märkte einseitig mit ihren globalen Marken zu erschließen:

„Las empresas norteamericanas optan por utilizar su marca global y sus operaciones las plantean unilateralmente, es decir, no cuentan con socios locales. Todo lo contrario del caso español, que prefiere combinar su marca propia junto a la local, penetrando generalmente en estos mercados de la mano de las empresas nacionales<sup>18</sup>“.

Die amerikanischen Firmen, so der Autor, streben dabei auf der Basis billiger Arbeitskräfte eine Senkung der Produktionskosten an, wobei der größte Teil der Waren exportiert wird. Dagegen verstehen die Spanier Lateinamerika als Ausdehnung des nationalen Marktes. Sie bieten – eventuell mit Anpassungen – dieselben Produkte wie im eigenen Land an und handeln somit gleichzeitig global und lokal<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Siehe Esquinas (2000).

<sup>16</sup> Siehe Azócar u. Vera (1998).

<sup>17</sup> Siehe Casilda (2002): 256.

<sup>18</sup> Casilda (2002): 257.

<sup>19</sup> Siehe Casilda (2002), ebenda.

Aus kulturhistorischer Perspektive stimmt diese Strategie jedoch mit einer lange tradierten Vorstellung des spanischen postkolonialen Verhältnisses zu Lateinamerika überein. In Anlehnung an Delgado (1995) kommt damit das Verständnis Lateinamerikas im Sinne einer Verlängerung der eigenen nationalen Identität und somit des Projekts der Nation zu Ausdruck:

„Un anhelo de convergencia que, a su vez, ha estado mediatizado frecuentemente por la concepción de aquel área geográfica como una prolongación de la propia identidad nacional, del propio proyecto de nación. En tal sentido han tenido una marcada influencia elementos de tipo simbólico. Imágenes transmitidas a varias generaciones de españoles a lo largo de su formación educativa“<sup>20</sup>.

Dieses Phänomen erklärt gleichzeitig weitere strategische Vorgehensweisen der spanischen Unternehmen, wie das immer wiederholte langfristige Engagement<sup>21</sup> in der Region und die Suche nach öffentlicher Unterstützung in den Zielländern. Ersteres scheint nicht nur gute PR-Arbeit zu sein, sondern vielmehr – als Reziprozitätsausdruck – eine wesentliche Synergievoraussetzung, während Letzteres nicht unproblematisch erscheint, denn die in manchen lateinamerikanischen Ländern ungewöhnliche Absicht der Einbindung des Staates in die Unternehmensstrategie kann dort schnell als "Politisierung" bewertet werden.

Auf der taktischen Ebene beschreiben die Analytiker den Einfluss des spanischen Managements als eine Modernisierung der Geschäftsmodelle, die primär durch entschiedene Kundenorientierung sowie Effizienz- und Produktivitätssteigerung gekennzeichnet ist<sup>22</sup>.

Zu der Grauzone gehören andererseits gewisse Handlungsmuster, die gewöhnlich in der Transaktions- bzw. Integrationsphase von Konzernen oder größeren Unternehmen auftreten<sup>23</sup>.

Während der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wende Spaniens in den letzten drei Dekaden des 20. Jahrhunderts und besonders nach dem EG-Beitritt 1986 scheint sich in Spanien ein Verhandlungsstil entwickelt zu haben, der oft als hochmütig, hart und vor allem zielstrebig definiert wird.

---

<sup>20</sup> Delgado (1995): 1. Diese Identifizierung basiere außerdem auf symbolischen Elementen der Zusammengehörigkeit, vor allem dem Katholizismus und einer kulturellen Gemeinschaft.

<sup>21</sup> „Hemos venido para quedarnos“ (= „Wir sind gekommen, um zu bleiben“) ist beinahe zu einer Redewendung geworden, die in jeder öffentlichen Mitteilung über zukünftige Pläne zur Sicherung von Investition und deren Ertrag für das Zielland vorkommt. Vgl. z.B. Rioseco (2002) oder Aparicio (2002).

<sup>22</sup> Vgl. z.B. als Fallstudien Cofre (2002), „Adiós al Santiago“ (VVAA, 2003) oder Rioseco (2002).

<sup>23</sup> Mittelgroße Firmen, die sich für Allianzen als Kooperationsform entschieden haben, konnten in der Regel viele dieser Interferenzen vermeiden, indem wenige Expatriates nach Lateinamerika entsandt wurden und im Allgemeinen die existierende Unternehmenskultur respektiert wurde.

---

Dem liegt u.a. eine Art Verteidigung eines oft angesprochenen Minderwertigkeitskomplexes zu Grunde<sup>24</sup>. Interessant dabei ist jedoch die äußerst unterschiedliche Wahrnehmung desselben spanischen Verhandlungsstils in Lateinamerika: Den spanischen Managern wird Übermacht, Überlegenheitsgefühl und eine unkooperative Haltung vorgeworfen<sup>25</sup>. Weitere Interferenzen in diesem Bereich beziehen sich auf das unterschiedliche Tempo der Entscheidungsfindung im Spannungsfeld zwischen dem spanischen bürokratischen Rationalismus und der lateinamerikanischen überwiegend autoritären Leitung, deren Wurzeln in Traditionen des Paternalismus und der Vorsehung liegen.

Letztlich weist a priori auch der Führungsstil auf Synergiepotenziale hin. In Spanien weit verbreitete Führungswerte scheinen bei den lateinamerikanischen Arbeitskräften und Managern gut anzukommen: charismatische Führung und Autorität, Belastbarkeit, gruppeninterne Motivation, Entscheidungsfähigkeit, Kreativität, *Visión*<sup>26</sup>. Gewisse Kommunikationseigenschaften bzw. Handlungsrahmen sind andererseits nicht unproblematisch, wie Azócar und Vera betonen:

“Aunque claramente no existe consenso a la hora de evaluar a los ejecutivos españoles que han llegado a Chile, sí se repiten características, que en algunos casos pueden parecer sólo clichés: que son trabajadores excesivos y lo traspasan a sus trabajadores, que al llegar a Chile son avasalladores e irradian un aire a segunda conquista, que a la hora de hacer negocios no son del todo transparentes o, simplemente, que tienen un mejor manejo de los recursos humanos que los ejecutivos nacionales. Quienes trabajan con ellos hacen hincapié en la informalidad, la soberbia y la capacidad ejecutiva más que empresarial que han mostrado los hispanos en Chile”<sup>27</sup>.

Eigenschaften wie der informelle Umgang, die Direktheit und die Distanzreduktion, die sich in der spanischen Gesellschaft im Laufe des Demokratisierungsprozesses seit Mitte der 70er Jahre entwickelt haben, erweisen sich als potenzielle Interferenzverursacher: Sie können in Lateinamerika als Unhöflichkeit und Beleidigung aufgefasst werden. Insbesondere die persönliche Distanz zeigt sich in der Neuen Welt immer noch größer als auf der Halbinsel, wobei ein lateinamerikanischer Wandel – gekoppelt mit dem Anstieg des landesspezifischem Bildungs- und Demokratisierungsniveaus – zu spüren ist.

---

<sup>24</sup> Dies gilt nicht nur in der Wirtschaftswelt; ein gutes Beispiel auf politischer Ebene beschreibt Wernicke (2000).

<sup>25</sup> Siehe Azócar u. Vera (1998).

<sup>26</sup> Von einer Übersetzung des Wortes wird abgesehen, damit seine spanische Konnotation im Sinne einer „intellektuellen Eingebung“ beibehalten bleibt. Rioseco (2002) bietet hierzu eine Fallstudie.

<sup>27</sup> Azócar u. Vera (1998).

---

Im Übrigen scheint die Ausdrucksform der Reziprozität unterschiedliche Merkmale zu haben, so dass die Wahrnehmung der Beziehungsebene und der informellen Strukturen nicht proportional zwischen der spanischen und den lateinamerikanischen Kulturen zu übernehmen ist.

### 3.3 Kommunikativer Stil

Das Thema Familie prägt den Kommunikationsstil in spanischen wie in lateinamerikanischen Unternehmen, im Gegensatz zu Nordeuropa und Nordamerika – wo dieses als völlig fremd im Kontext eines Unternehmens erscheint.



Ein gutes Beispiel der direkten Sprache der Spanier: „*Entérate* (Kapiere es!)“, gegenüber den indirekten Stil der Lateinamerikaner, die vier Seiten und jede Menge sozialer Legitimation brauchen, um ein neues Produkt vorzustellen. Kamp. Telefónica, *El País* (Spanien), 02.11.2000. S. 7. Kampagne Telefónica CTC (Chile), *El Mercurio* (Chile), 25.09.1999. S. 7, 9, 11 u. 13.

Das zeigt sich u.a. darin, dass viele Unternehmen das Thema des Schutzes der Arbeiter und ihrer Familien in die Unternehmensphilosophie integrieren. Spanier und Lateinamerikaner zeigen einige Unterschiede und Gemeinsamkeiten in ihren kommunikativen Stilen.

Zu den Gemeinsamkeiten gehören die Neigung zum Individualismus und die Bedeutung von Freiheit, Familie und Innovation. Wie es oft in der Werbesprache der Fall ist, sind Individualismus und Freiheit nur eine Illusion. Die Illusion der Erfüllung „deiner Wünsche“ mit einem „innovativen Produkt“ zum „besten Preis“.

Zu den gravierenden Unterschieden gehören die sehr direkte, fast „freche“ Sprache der Spanier gegenüber dem indirekten und meist sehr formalen Stil der Lateinamerikaner. Spanische Werbung wirkt in Lateinamerika sehr spielerisch, informell und unterhaltsam.

Diese Differenz ist eventuell mit dem unterschiedlichen Grad der Säkularisierung zu erklären, mit verschiedenen demokratischen Werten, aber auch aufgrund unterschiedlicher historischer Entwicklungen. Die Verbindungen und Prägungen der Lateinamerikaner mit ihren diktatorischen Vergangenheiten sind im Vergleich mit dem spanischen Prozess der Demokratisierung noch frisch.

Eine andere Art der Begegnung zwischen Lateinamerika und Spanien ist der globale Markt; ein Markt, der von einer „übernationalen“ sprachlichen Identität lebt, wie etwa der spanischsprachige Markt in den USA. Hier sei die spanische Internetfirma *Terra.com* genannt, die auf Spanisch veröffentlicht und auf jede Art von Chauvinismus verzichtet.

Sehr interessant erscheint auch die Möglichkeit des Ideentransfers zwischen den Mutterkonzernen aus Spanien und den Niederlassungen in Lateinamerika. Mit Zeitverzögerung und lokalen Anpassungen werden erfolgreiche Werbeideen aus Spanien in Lateinamerika eingeführt und einige Produkte werden vor ihrer Einführung in Spanien zunächst in Lateinamerika getestet<sup>28</sup>.

Auch nicht zu vergessen sind die Unterschiede zwischen Spanien und Lateinamerika bezüglich der wirtschaftlichen Lage sowie zwischen den lateinamerikanischen Ländern selbst. Während in Spanien Marktwachstumsraten oft eine Konsequenz der Diversifikation und Segmentierung des Marktes darstellen, sind sie in Lateinamerika in der Regel Zeichen eines allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs.

#### **4 Spanien als Brücke nach Lateinamerika: Ambivalenzen eines gängigen Bildes**

Unter Beachtung der bisher erörterten Eigenschaften lateinamerikanischer und spanischer Unternehmenskulturen sowie deren Interaktion liegt es auf der Hand, dass die meisten Argumente, die die Vorstellung von einer *natürlichen* spanisch-lateinamerikanischen Synergie untermauern, zu vordergründig sind. Sie sind mit einer Medaille vergleichbar, deren zweite Seite oft unsichtbar bleibt.

---

<sup>28</sup> Die spanischen Banken Bilbao und Santander wiederholten mit einer Zeitverzögerung von fast 5 Jahren ein ähnliches Werbeduell in Chile, wie es vorher in Spanien stattgefunden hatte. Telefónica Spanien testete in Chile die Geschäftsidee des Kabelfernsehens bevor sie dieses in Spanien einführte.

Heutzutage sind beispielsweise die Bedingungen für eine langfristige, fruchtbare Kooperation zum größten Teil gewährleistet. Dies zeigt sich im wirtschaftlichen Wandel beider Regionen sowie in der Größe der Investitionen in Infrastruktur und Kommunikationstechnologie und der Verbreitung von Finanzinstitutionen. Die Idee der Brücke ist jedoch jahrelang eine Fiktion gewesen, die mit einer starken ideologischen Komponente oft politisch gesteuert wurde<sup>29</sup>. Wie es in *El nuevo Herald* heißt:

“Una de las consecuencias más visibles de este aluvión de inversiones es la concreción, en los hechos, de elementos que habían sido simbólicos. «Ese puente entre España y Latinoamérica, que siempre ha sido una frase retórica, ahora ya es una realidad», afirmó Rengifo”<sup>30</sup>.

Die gemeinsame Sprache ist tatsächlich ein wichtiger Erfolgsfaktor mit positiven Auswirkungen auf sehr unterschiedliche Bereiche des unternehmerischen Handelns – von der Technologie- bis zur Personalentwicklung, von der Prozessstandardisierung bis zum *Customer Relationship Management*. Ihre wenig reflektierte Verwendung lässt andererseits die Verschiedenheiten des kommunikativen Stils – und die Gründe dafür – leicht übersehen. Die Unterschiede werden oft nicht thematisiert.

Eine weitere Frage bezieht sich auf die Solidität der Beziehung. Spanische Internationalisierung und lateinamerikanische Modernisierung ergänzten sich zwar gegen Ende des 20. Jahrhunderts gegenseitig, sie sind aber gleichzeitig mit Problemen des Selbst- und Fremdbildes im Sinne einer neuen Kolonialisierung mit Konsequenzen für die Bereiche Image / PR behaftet.

Letztendlich ist es möglich zu behaupten, es gäbe ein besonderes spanisches *Know-How* für den aktuellen Zustand der lateinamerikanischen Märkte, das durch die Erfahrungen der eigenen Wirtschaftsgeschichte entstanden sei. Trotzdem ist seine Anwendbarkeit aufgrund von unterschiedlichen Umfeldbedingungen und weltanschaulichen Traditionen begrenzt. Folglich ist eine Tatsache klar erkennbar: Die spanisch-lateinamerikanische Unternehmenskommunikation ist ein Phänomen, das erst seit kurzem zu beobachten ist. Eine heuristische Annäherung an das Problem kann vorteilhaft sein, um zu dynamischen Lösungen beizutragen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Formulierung von operativen Hypothesen unabdingbar.

---

<sup>29</sup> Vgl. Delgado (1995) über die Geschichte der spanischen Außenpolitik nach Lateinamerika während der Francodiktatur.

<sup>30</sup> Lyonnet (1998). Álvaro Rengifo ist Leiter des Büros für Handelspolitik und Außeninvestitionen beim spanischen Wirtschaftsministerium.

---

## 5 Fünf Hypothesen für eine neue Herangehensweise

Die Erkenntnisse der bisherigen Argumentation lassen sich in fünf Hypothesen wiedergeben. Die Überprüfung ihrer Gültigkeit bzw. der ihrer Antithesen und die Vertiefung der daraus zu ziehenden Konsequenzen sollten wesentlich dazu beitragen, echte Synergiepotenziale in der spanisch-lateinamerikanischen Wirtschaftskommunikation zu entdecken sowie kulturhistorisch begründete Erklärungen der Merkmale der jeweiligen Unternehmenskulturen zu erläutern.

Zunächst haben konjunkturelle Faktoren eine wesentliche Rolle im Wachstum der Wirtschaftskontakte zwischen beiden Regionen gespielt. Dadurch wurden Strukturen geschaffen, die in der Zukunft vorteilhaft für die Kooperation sein werden. Zweitens sollte dieser Vorteil darauf aufbauend durch eine anhaltende Tendenz der Bevorzugung von Kontakten und Investitionen aus der Halbinsel bestätigt werden, und auch durch eine höhere Akzeptanz der Modernisierungslösungen spanischer Partner durch lateinamerikanische Unternehmen.

Die dritte Hypothese ist, dass zahlreiche kulturelle Faktoren die Synergie fördern: gemeinsame Sprache, bestimmte Werte, einige Stilmerkmale<sup>31</sup>, gewisse historische Ähnlichkeiten, Wahrnehmung einer gemeinsamen Vergangenheit. Ergänzend haben die selben Faktoren - an vierter Stelle - ein starkes Interferenzenpotenzial: Die Sprachgemeinschaft versteckt, dass diese mit unterschiedlichen kulturellen Werten verbunden sein kann; die Ähnlichkeiten in der jüngeren Entwicklung lassen die Existenz von unterschiedlichen Kontexten vergessen oder unterbewerten; die gemeinsame Vergangenheit kann sich unter gewissen Umständen als eine negative Belastung des Images erweisen.

Letzte und vielleicht wichtigste Hypothese: Es ist nicht zu erwarten, dass sich die *kulturelle Distanz* in dem Maße reduziert, in dem sich in Lateinamerika westliche Standards in Bildung und Management (sowohl öffentlich als auch privatwirtschaftlich) durchsetzen. Die lateinamerikanische Modernisierung wird eigene kulturspezifische Züge aufweisen.

---

<sup>31</sup> Diese Gemeinsamkeiten bezüglich gewisser Werte und kommunikativer Stilmerkmale sind von vergleichbaren historischen Erfahrungen wie z.B. der Prägung des Katholizismus und dem daraus resultierenden kollektivistischen Denken abzuleiten.

---



## Literatur

„Adiós al Santiago”, *Qué pasa*, 04.07.2003.

Aparicio, L.: „La crisis argentina arrastra la Bolsa española a la cabeza de las pérdidas mundiales“, *El País*, 10.01.2002.

Arce, Rafael de (2003): „Las relaciones de la Unión Europea con Latinoamérica. Documento de Análisis“, *Centro de Estudios Latinoamericanos*. [online] [www.cesla.es](http://www.cesla.es), 03.2003.

Azócar, Andrés u. Vera, Héctor (1998): „Ejecutivos españoles: cuestión de estilo”, *Qué pasa*, 15.-22.06.1998.

Bolten, Jürgen (2001): *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt, LZT.

Casilda Béjar, Ramón (2002): *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina (1990 – 2000)*, Madrid, Universidad de Alcalá.

Cofre, Víctor (2002): „La estrategia del BBVA para crecer en América Latina“, *Qué Pasa*, 18.03.2002.

Delgado Gómez-Escalonilla, Lorenzo (1995): „Percepciones y estrategias culturales españolas hacia América Latina durante la Segunda Guerra Mundial”, Madrid, CSIC.

Durán Herrera, Juan José (1999): *Multinacionales españolas en Iberoamérica: valor estratégico*, Madrid, Pirámide.

„Efectos de la crisis argentina en la empresa española“. *Centro de Estudios Latinoamericanos*. [online] [www.cesla.es](http://www.cesla.es), Download 06.08.2003.

„El Plástico tira p'arriba”, *El Sur*, Concepción, Chile, 02.06.2002

„Españoles degustarán jamón serrano chileno”, *Las Últimas Noticias*, 18.01.2004.

Esquinas, Francisco (2000): „La imagen de España en Latinoamérica se está deteriorando”, *América Económica Internacional*, [online] [www.americaeconomica.com](http://www.americaeconomica.com), 10.2000.

Eyzaguirre, Jaime (1939): “Prolegómenos a una cultura hispanoamericana”, Estudios N°78, in: Jorge Larrain (2001): “Identidad Chilena”. Lom, Santiago, Chile.

*Guía de negocios en España*, Madrid, ICEX, 2003

Larrain, Jorge (2001): “Identidad Chilena”. Lom, Santiago, Chile.

Lyonnet, Javier (1998): „España planta bandera de la inversión en Latinoamérica“, *El Nuevo Herald*, 12.10.1998.

Mahía, Ramón: „Comercio España – Latinoamérica”. *Centro de Estudios Latinoamericanos*. [online] [www.cesla.es](http://www.cesla.es), Download 06.08.2003.

Mahía, Ramón: „Relaciones Comerciales España Latinoamérica“, *Centro de Estudios Latinoamericanos*. [online] [www.cesla.es](http://www.cesla.es), Download 06.08.2003.

Rioseco, Juan Pablo (2002): „Los españoles de la discordia“, *Qué pasa*, 23.08.2002.

Rivera, Jorge (2000): „La banca arrasa en Latinoamérica“, *El País*, 26.06.2000.

Toral, Pablo (2001): *The reconquest of the New World: multinational enterprises and Spain's direct investment in Latin America*, Burlington, Ashgate.

„Telefonica unifica sus sistemas informáticos”, *Chiletec*, 25.02.2003.

Wernicke, Christian (2000): „Der hässliche Europäer. Spanien - Psychogramm eines schwierigen Partners“, *Die Zeit*, 14.09.2000.